

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Е.К. Завьялова

Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала

№ 17(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

Е.К. Завьялова. Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала. Научные доклады № 17–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Работа посвящена малоизученной проблеме взаимосвязи трудовой мотивации, систем стимулирования и особенностей организационной культуры. Анализируются данные опроса персонала 13 компаний Санкт-Петербурга и Москвы. Типология организационных культур оценивалась по методу OCAI K.Cameron&R.Quinn. Трудовая мотивация оценивалась с помощью модифицированного варианта опросника A.Maier. Результаты исследования показали, что организациям с различным типом организационных культур свойственны разные системы стимулирования, регулирующие определенные аспекты трудовой мотивации, а организационная культура является важным фактором, влияющим на поведение персонала посредством удовлетворения значимых трудовых мотивов.

*Завьялова Елена Кирилловна — д.пс.н., профессор кафедры управления персоналом факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: zavyalova@som.spb.ru*

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Elena Zavyalova

**The interaction among motivation,
stimulating system and
organizational culture**

17(R)–2006

Saint Petersburg

2006

Elena Zavyalova. The interaction among motivation, stimulating system and organizational culture. Discussion Paper #17(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

The work is dedicated to insufficiently known of interaction among motivation, stimulating system and organizational culture system. In quested data from the personnel of the 13th companies of St. Petersburg & Moscow was analyzed. The typology of organizational culture was established with the help of OCAI method by K. Cameron & R. Quinn.

The working motivation was estimated using modified variant of questioner by A. Maier. Research results proved that various motivational systems are peculiar to organizations with different types of organizational cultures. These motivational systems regulate definite aspects of working motivation, and organizational culture is still significant factor, influencing on personnel behavior by satisfying working motives.

Zavyalova, Elena K. — Dr. of Psychology, Professor of HRM-department, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail: zavyalova@som.pu.ru

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Е.К. Завьялова

Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала

№ 17(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

Е.К. Завьялова. Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала. Научные доклады № 17–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Работа посвящена малоизученной проблеме взаимосвязи трудовой мотивации, систем стимулирования и особенностей организационной культуры. Анализируются данные опроса персонала 13 компаний Санкт-Петербурга и Москвы. Типология организационных культур оценивалась по методу OCAI К.Cameron&R.Quinn. Трудовая мотивация оценивалась с помощью модифицированного варианта опросника А.Maier. Результаты исследования показали, что организациям с различным типом организационных культур свойственны разные системы стимулирования, регулирующие определенные аспекты трудовой мотивации, а организационная культура является важным фактором, влияющим на поведение персонала посредством удовлетворения значимых трудовых мотивов.

*Завьялова Елена Кирилловна — д.пс.н., профессор кафедры управления персоналом факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: zavyalova@som.pu.ru*

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Elena Zavyalova
**The interaction among motivation,
stimulating system and
organizational culture**

17(R)–2006

Saint Petersburg
2006

Elena Zavyalova. The interaction among motivation, stimulating system and organizational culture. Discussion Paper #17(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

The work is dedicated to insufficiently known of interaction among motivation, stimulating system and organizational culture system. In quested data from the personnel of the 13th companies of St. Petersburg & Moscow was analyzed. The typology of organizational culture was established with the help of OCAI method by K. Cameron & R. Quinn.

The working motivation was estimated using modified variant of questioner by A. Maier. Research results proved that various motivational systems are peculiar to organizations with different types of organizational cultures. These motivational systems regulate definite aspects of working motivation, and organizational culture is still significant factor, influencing on personnel behavior by satisfying working motives.

Zavyalova, Elena K. — Dr. of Psychology, Professor of HRM-department, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail: zavyalova@som.pu.ru

Содержание

Введение.....	7
Процедура и методы исследования	8
Результаты исследования организационной культуры	12
Результаты исследования удовлетворенности трудовых мотивов работников организационной системой стимулирования	13
Сравнение удовлетворенности трудовых мотивов персонала компаний с различным типом организационной культуры.....	18
Взаимосвязь между уровнем удовлетворенности трудовых мотивов персонала и образцовыми измерениями организационной культуры.....	19
Заключение	22
Литература	24

Введение¹

Изучению проблем трудовой мотивации и организационной культуры посвящено большое количество трудов зарубежных и отечественных ученых. Однако, вместе с этим, можно отметить отсутствие полноценных исследований, позволяющих рассматривать трудовую мотивацию и организационную культуру в едином контексте. В науке эти два направления существуют независимо друг от друга, без учета взаимного влияния и взаимной обусловленности. В то же время практики отмечают чрезвычайную практическую значимость рассматриваемой проблемы: зачастую усилия по разработке и внедрению новых, и, казалось бы, доказавших свою эффективность систем стимулирования, оказываются напрасными, поскольку наталкиваются на сильное и устойчивое сопротивление персонала, порожденное ведущими ценностями и установками организационной культуры [Тромпенаарс, Хампден-Тернер, 2004].

Изучение проблем организационной культуры, в отличие от проблем мотивации, имеет сравнительно недолгую историю, однако в настоящее время создан значительный «задел», представленный в трудах российских и зарубежных исследователей Р. Акоффа, М. Бурке, О. С. Виханского, А. К. Гастева, И. В. Грошева, Ф. Ж. Гуняра, К. С. Камерона, Э. А. Капитонова, А. А. Кеннеди, Ю. Д. Красовского, Р. Э. Куинна, И. Д. Ладанова, А. И. Наумова, А. Т. О. Соломанидиной, В. А. Спивака, Р. Харрисона, С. Ханди, Г. Хофштеде, Чанько А.Д., Э. Х Шейна и др. Существующие исследования позволяют уже сейчас задуматься о выработке единых концептуальных основ, которые смогут интегрировать положения теорий мотивации и организационной культуры в логически взаимосвязанную, целостную систему научных знаний о принципах и способах управления трудовым поведением, обеспечивающих максимальное использование потенциала работников.

Возрастает интерес к проблемам организационной/корпоративной культуры и у отечественных менеджеров-практиков. Результаты проведенного агентством РБК в 2005 г. масштабного исследования показали, что Российский бизнес за прошедшие годы сформировал свою корпоративную культуру, и 44% опрошенных считают, что в компании необходима должность, за которой

¹ В проведении исследования и подготовке материалов доклада принимал участие студент кафедры управления персоналом факультета менеджмента СПбГУ Д.И. Криулев

будет закреплена цель развития корпоративной культуры [Корпоративная культура современного Российского бизнеса].

С учетом сказанного, *целью настоящего исследования* является попытка систематизировать условия и признаки организационной культуры, трудовой мотивации и методов стимулирования как важнейших элементов системы управления персоналом.

Для достижения данной цели были поставлены следующие *задачи*:

- разработка методических основ исследования и методов измерения трудовой мотивации и организационной культуры.
- исследование взаимосвязи особенностей трудовой мотивации и организационной культуры в системе управления персоналом;
- выявление организационных методов стимулирования, обеспечивающих удовлетворенность трудовых мотивов персонала в компаниях с различным типом организационной культуры.

Предметом данного исследования являются особенности мотивации и стимулирования персонала и организационная культура как взаимосвязанные элементы системы управления персоналом на предприятии.

Система стимулирования в контексте данной работы рассматривалась как совокупность методов управления трудовым поведением работников, включающая материальные и нематериальные факторы.

Были выдвинуты следующие гипотезы:

- предположение о том, что одним из ключевых факторов коллективной мотивации к труду в системе управления персоналом является организационная культура.
- предположение о том, что для организаций с характеристиками различных организационных культур свойственны разные элементы системы стимулирования, влияющие на трудовую мотивацию персонала.

Данные гипотезы и определили структуру и логику настоящего исследования, связь между рассматриваемыми вопросами и предлагаемые подходы к их решению.

Процедура и методы исследования

Информационной основой работы послужили результаты прикладных исследований организационной культуры, проведенных Т.О.Соломанидиной [Соломанидина, 2003], а также результаты проведенного авторами исследований.

В рамках исследования был собран эмпирический материал, включающий результаты анкетирования более 800 сотрудников различных уровней должностной иерархии 13 российских и иностранных компаний:

- Компания №1 — организация занимается реализацией товаров для спорта. Основными конкурентами данной фирмы являются компании Nike, Reebok и др. — 60 человек
- Компания №2 — лидер газоснабжения г.Москвы. — 80 человек
- Компания №3 — агентство маркетинговых коммуникаций. — 20 человек
- Компания №4 — организация, занимающаяся производством и реализацией оборудования для игровых залов и казино. — 100 человек
- Компания №5 — организация, занимающаяся производством и реализацией бумажно-технических изделий в рамках государственного федерального унитарного предприятия. — 70 человек
- Компания №6 — производитель оборудования в фармацевтической промышленности. — 64 человек
- Компания №7 — Центр кадрового развития, которые осуществляет и предоставляет консалтинговые услуги. — 42 человека
- Компания №8 — Научно-исследовательское предприятие — 58 человек
- Компания №9 — Организация, занимающаяся разработкой и реализацией информационных технологий. — 47 человек
- Компания №10 — крупная торговая организация г. Москвы. — 59 человек
- Компания №11 — Компания Merloni (производство товаров народного потребления) — 125 человек
- Компания №12 — Компания Полиграфоформление (производитель упаковочной продукции в Санкт-Петербурге) — 19 человек
- Компания №13 — Компания ООО Изоляционные технологии (производство изоляционных материалов) — 72 человека

Инициатива проведения опроса в первую очередь принадлежала руководству компаний, поскольку перед ними стояла проблема реорганизации системы стимулирования и улучшения ситуации по текучке персонала. Первоначально исследовались особенности организационной культуры с помощью методики OSAI, разработанной Кимом Камероном и Робертом Куинном [Камерон, Куинн, 2001]. Для анализа системы мотивации в компании был авторами был разработан опросник на основе анкеты А.Майера, профессора Мюнхенского университета [Чикер, 2003]. Опросник предназначался для оценки

удовлетворенности работников различными аспектами деятельности организации, в том числе — существующей системой стимулирования. Оценивались как объективные характеристики труда, так и субъективное отношение к ситуации.

В основу оценки типологии организационной культуры была положена, как уже указывалось выше, концепция Кима Камерона и Роберта Куинна [Камерон, Куинн, 2001]. Данная концепция охватывает ключевые характеристики культур, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику культуры компании. В основе типологии лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Данная рамочная конструкция строилась на исследованиях главных индикаторов эффективности компаний. К примеру, такие фирмы, как Nike и Microsoft, считают себя эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и движением вперед. Другие организации рассматриваются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны: правительственные органы, научные институты, университеты, военные конгломераты и т.п. Второе измерение определяет критерии эффективности, расположенные между внутренней ориентацией, интеграцией и единством и внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Внутренняя гармония считается в IBM, Hewlett-Packard, настрой на внешние факторы и конкуренцию — для Honda и Toyota.

Все перечисленные изменения формируют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства и образуют свою культуру. Таким образом, выделяются четыре культуры:

- иерархическая (бюрократическая),
- рыночная,
- клановая,
- адхократическая.

Иерархическая культура.

Совместимая с этой формой (и ее оценкой в OCAI) организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы. Примером организаций с данным типом организационной культуры могут являться такие компании как, McDonalds, Ford Motor Company. В основном, по мнению К. Камерона, иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем

свидетельствует большое количество стандартизированных процедур, множество иерархических процедур и иерархических уровней.

Итак, иерархическим культурам свойственны следующие особенности: лидер — наставник; критерии эффективности — рентабельность, гладкое функционирование; главная ценность — контроль.

Рыночная культура. В конце 1960-х г. по мере того, как организации все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции, популярность начала приходить к другим подходам к определению формы организации. Такой тип организационной формы предполагает, что организация функционирует как рынок и ориентирована на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т.д. Таким образом, главная задача состоит в проведении операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели являются главными установками бизнеса организации. Компании Philips Electronics, General Electric являются примерами таких организационных форм. Рыночная культура в OSAI оценивается как место для работы, ориентированной на результаты. Успех организации определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Итак, рыночным культурам свойственны следующие особенности: лидер — жесткий надсмотрщик, соперник, производитель; критерии эффективности — достижение цели; ведущая ценность - конкуренция.

Клановая культура. После изучения японских фирм в конце 1960-ых и начале 1970-ых гг. ряд исследователей пришли к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными и иерархическими организационными формами в США и клановыми формами этих организаций в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностными и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как “мы”. Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Доминирующая в этом типе культуры рабочая теория состоит в том, что вовлечение в бизнес и участие наемных работников в принятии решений способствуют доверительности и обязательности. Обязательные, удовлетворенные условиями труда наем-

ные работники и обеспечивают эффективность. Клановая культура, согласно оценке в OSAI, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Итак, клановым культурам свойственны следующие особенности: лидер — родитель; климат — сплоченный, направленный на развитие человеческих ресурсов, основная ценность — преданность делу.

Адхократическая культура. Такие компании, как правило, характеризуются отсутствием формальной структуры и явным предпринимательским настроением. В данной культуре в качестве доминантных критериев эффективности наиболее высоко ценятся новая продукция, творческое решение проблем, идеи на передовом рубеже знаний и рост на новых рынках. Лежащая в основе этой культуры теория состоит в том, что новаторство и новые идеи создают новые рынки, новых потребителей и новые благоприятные возможности. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Адхократическая культура, по мнению исследователей, характерна для организаций аэрокосмической индустрии, разработки программного обеспечения, в сфере консалтингового бизнеса и кинопроизводства.

Итак, отличия адхократической культуры заключаются в том, лидер — предприниматель, результаты — творчество и рост, ценности — новаторство.

Результаты исследования организационной культуры

Результаты исследования предприятий позволили заключить, что ни в одной из компаний нет явно доминирующего типа организационной культуры. Во всех компаниях, где проводилось исследование, обнаружены признаки всех четырех типов организационной культуры². Тем не менее, возможно сгруппировать компании по ведущим типам организационных культур.

² Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: Изд-во “Журнал Управление персоналом”, 2003. – 500 с.

Таблица 1

Характеристика сферы деятельности и ведущего типа организационной культуры обследованных компаний

№ компании	Отрасль	Тип организационной культуры
Компания №1	Торговля	Рыночная культура
Компания №2	Производство	Иерархическая культура
Компания №3	Услуги	Клановая культура
Компания №4	Производство	Рыночная культура
Компания №5	Производство	Рыночная культура
Компания №6	Производство	Адхократическая культура
Компания №7	Консалтинг	Клановая культура
Компания №8	НИР	Иерархическая культура
Компания №9	НИР	Клановая культура
Компания №10	Торговля	Адхократическая культура
Компания №11	Производство	Рыночная культура
Компания №12	Производство	Иерархическая культура
Компания №13	Производство	Клановая культура

Таким образом, для дальнейшего анализа компании были распределены по сформированным группам:

- Рыночная культура: компания №1,4,5,11.
- Иерархическая культура: компания №2,8,12.
- Клановая культура: компания №3,7,9,13.
- Адхократическая культура: компания №6,10.

Результаты исследования удовлетворенности трудовых мотивов работников организационной системой стимулирования

Все данные, полученные с помощью модифицированного нами опросника Майера, были систематизированы по следующим признакам.

Оценивалась удовлетворенность:

- принципами оплаты труда, вознаграждений и льгот;
- отношением администрации к нуждам работников;
- организацией труда;
- возможностью карьерного роста;
- объективностью оценки работы руководителем;
- стилем и методами работы руководителя;
- информированностью о делах в организации;
- возможностью влиять на дела в коллективе;

- морально-психологический климатом в коллективе;
- возможностью проявить творчество, продемонстрировать способности;
- возможностью ощутить собственную значимость;
- возможностью профессионального роста.

Для количественной оценки все факторы были проранжированы по показателю степени удовлетворенности мотива применяемыми стимулами (A_i). Используемая методика расчета предполагала следующие заключения в зависимости от принимаемых значений рассматриваемого показателя:

A_i = от 5 до 7: высокий уровень удовлетворенности;

A_i = от 3,5 до 5: удовлетворенность выше среднего уровня;

A_i = от 2 до 3,5: удовлетворенность ниже среднего уровня;

A_i = от 0 до 2: низкий уровень удовлетворенности.

Особенности трудовой мотивации и удовлетворенности методами стимулирования работников компаний с рыночным типом организационной культуры

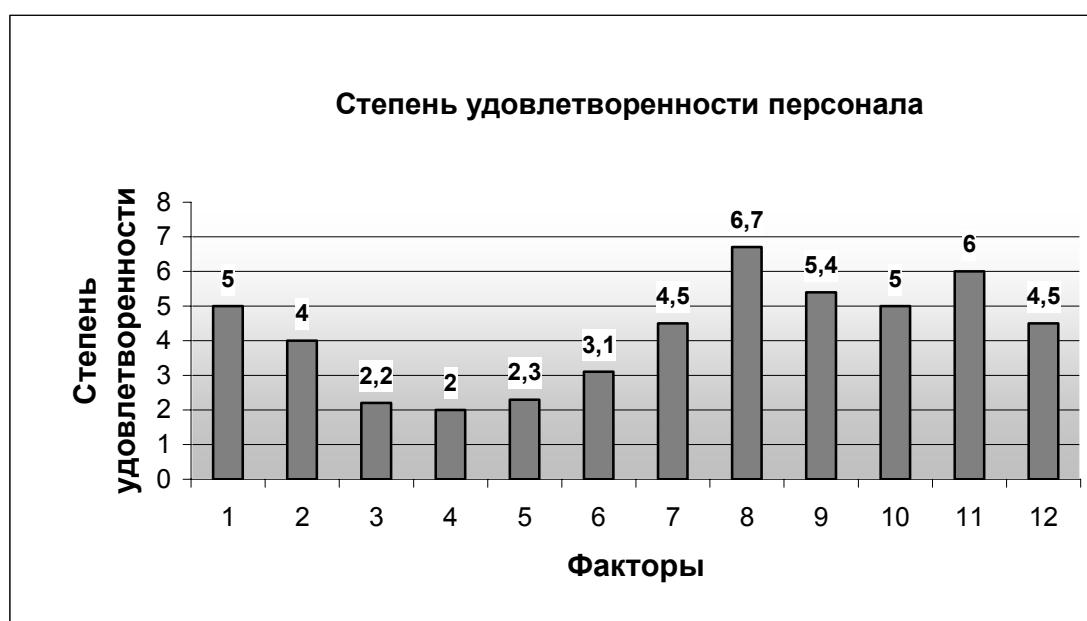


Рис. 1. Степень удовлетворенности персонала методами стимулирования в компаниях с рыночным типом культуры

Факторы: 1 — оплата труда, вознаграждения и льготы; 2 — отношение администрации к нуждам работников; 3 — организация труда; 4 — возможность карьерного роста; 5 — объективность оценки работы руководителем; 6 — стиль и методы работы руководителя; 7 — информированность о делах в организации; 8 — возможность влиять на дела в коллективе; 9 — морально-психологический климат в коллективе; 10 — возможность проявить творчество, продемонстрировать способности; 11 — возможность ощутить собственную значимость; 12 — возможность профессионального роста

В данных компаниях средний показатель удовлетворенности достигает значения 4,0; при этом 5 факторов достигают высокого уровня удовлетворенности. В большей степени удовлетворены такие мотивы, как возможность влиять на дела в коллективе, возможность ощутить собственную значимость, морально-психологический климат в коллективе, возможность проявить творчество, продемонстрировать способности, получить достойную оплату труда, вознаграждения и льготы. Минимально удовлетворены потребности во внимании со стороны администрации, объективности оценки и карьерном росте.

Особенности трудовой мотивации и удовлетворенности методами стимулирования работников компаний с иерархическим типом организационной культуры



Рис. 2. Степень удовлетворенности персонала методами стимулирования в компаниях с иерархическим типом культуры

Факторы: 1 — оплата труда, вознаграждения и льготы; 2 — отношение администрации к нуждам работников; 3 — организация труда; 4 — возможность карьерного роста; 5 — объективность оценки работы руководителем; 6 — стиль и методы работы руководителя; 7 — информированность о делах в организации; 8 — возможность влиять на дела в коллективе; 9 — морально-психологический климат в коллективе; 10 — возможность проявить творчество, продемонстрировать способности; 11 — возможность ощутить собственную значимость; 12 — возможность профессионального роста

Средний показатель удовлетворенности достигает значения 4,7; и 7 факторов достигают высокого уровня. В данных компаниях в большей степени удовлетворены такие мотивы, как достойная оплата тру-

да, вознаграждения и льготы, потребность во внимании со стороны администрации и информированности о делах в организации, возможность влиять на дела в коллективе. В меньшей степени удовлетворяют стиль работы руководителей и возможность проявить творчество.

Особенности трудовой мотивации и удовлетворенности методами стимулирования работников компаний с клановым типом организационной культуры

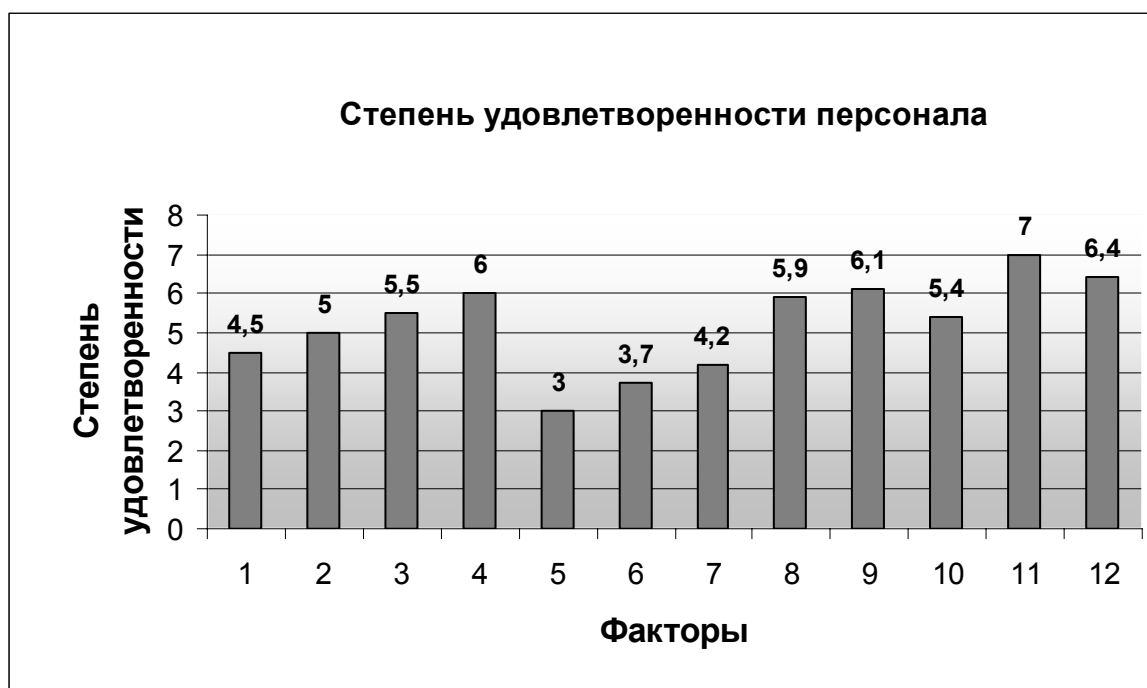


Рис. 3. Степень удовлетворенности персонала методами стимулирования в компаниях с клановым типом культуры

Факторы: 1 — оплата труда, вознаграждения и льготы; 2 — отношение администрации к нуждам работников; 3 — организация труда; 4 — возможность карьерного роста; 5 — объективность оценки работы руководителем; 6 — стиль и методы работы руководителя; 7 — информированность о делах в организации; 8 — возможность влиять на дела в коллективе; 9 — морально-психологический климат в коллективе; 10 — возможность проявить творчество, продемонстрировать способности; 11 — возможность ощутить собственную значимость; 12 — возможность профессионального роста

В организациях с ведущим клановым типом культуры средний показатель удовлетворенности достигает значения 5,2 ; при этом 8 факторов достигают высокого уровня удовлетворенности. В данных компаниях доминируют такие факторы, как возможность ощутить собственную значимость, возможность профессионального роста, возможность карьерного роста, морально-

психологический климат в коллективе. В меньшей степени удовлетворена потребность в объективной оценке.

Особенности трудовой мотивации и удовлетворенности методами стимулирования работников компаний с адхократическим типом организационной культуры

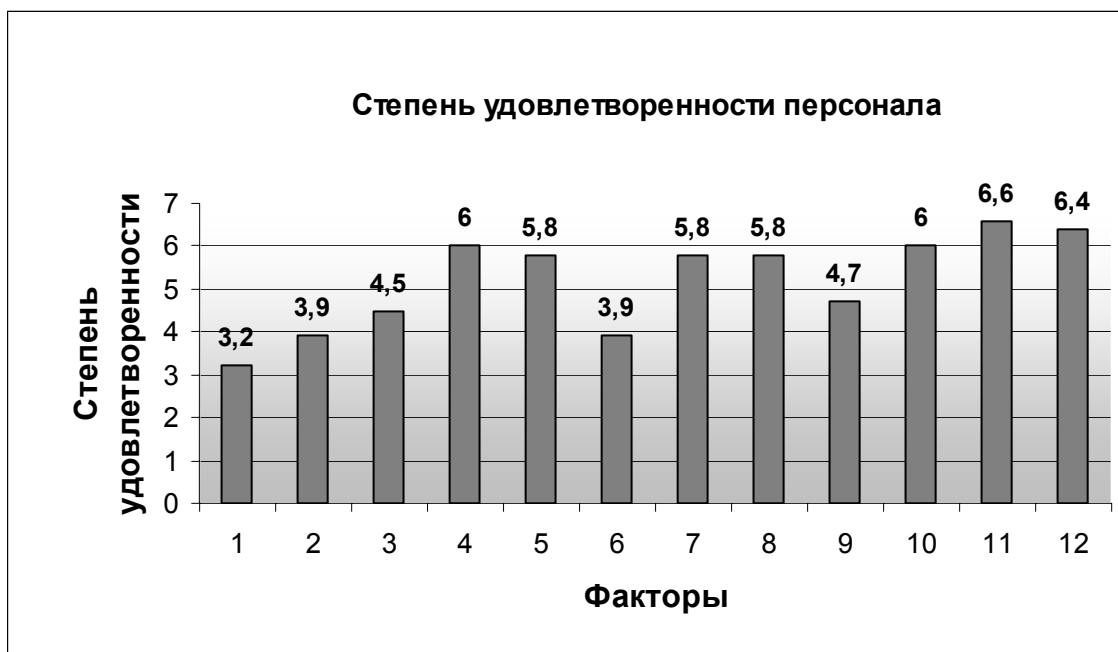


Рис. 4. Степень удовлетворенности персонала методами стимулирования в компаниях с адхократическим типом культуры

Факторы: 1 — оплата труда, вознаграждения и льготы; 2 — отношение администрации к нуждам работников; 3 — организация труда; 4 — возможность карьерного роста; 5 — объективность оценки работы руководителем; 6 — стиль и методы работы руководителя; 7 — информированность о делах в организации; 8 — возможность влиять на дела в коллективе; 9 — морально-психологический климат в коллективе; 10 — возможность проявить творчество, продемонстрировать способности; 11 — возможность ощутить собственную значимость; 12 — возможность профессионального роста

В организациях с ведущим адхократическим типом культуры средний показатель удовлетворенности также достигает значения 5,2 ; при этом 7 факторов достигают высокого уровня удовлетворенности. В компаниях с адхократической культурой доминируют такие факторы, как возможность проявить творчество, продемонстрировать способности, возможность ощутить собственную значимость, возможность профессионального и карьерного роста. В меньшей степени удовлетворяет оплата труда и стиль работы руководителя.

Сравнение удовлетворенности трудовых мотивов персонала компаний с различным типом организационной культуры

В таблице 2 представлены сводные данные по компаниям с различными типами организационной культуры.

Таблица 2

Степень удовлетворенности трудовых мотивов персонала компаний с различным типом организационной культуры (в баллах)

Фактор/тип культуры	A	B	C	D
оплата труда, вознаграждения и льготы	5	6	4,5	3,2
отношение администрации к нуждам работников	4	5,5	5	3,9
организация труда	2,2	4	5,5	4,5
возможность карьерного роста	2	5	6	6
объективность оценки работы руководителем	2,3	3,7	3	5,8
стиль и методы работы руководителя	3,1	3	3,7	3,9
информированность о делах в организации	4,5	6,1	4,2	5,8
возможность влиять на дела в коллективе	6,7	6	5,9	5,8
морально-психологический климат в коллективе	5,4	5,5	6,1	4,7
возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	5	3	5,4	6
возможность ощутить собственную значимость	6	3,4	7	6,6
возможность профессионального роста	4,5	5,7	6,4	6,4

1. A — компании с рыночным типом организационной культуры.
2. B — компании с иерархическим типом организационной культуры.
3. C — компании с клановым типом организационной культуры.
4. D — компании с адхократическим типом организационной культуры.

Сравнение показателей демонстрирует, что по содержанию рыночные культуры обладают приоритетом по удовлетворению потребности влиять на дела организации; иерархические — по удовлетворению принципами оплаты труда, отношением администрации, информированностью о делах организации; клановые — по удовлетворению принципами организации труда, морально-психологическим климатом, возможностями карьерного и профессионального роста, признанию значимости; адхократические — по удовлетворению потребности в творчестве, профессиональном и карьерном росте, справедливой оценке результатов.

Степень удовлетворенности трудовых мотивов выше в компаниях с ведущим типом клановой и адхократической культуры.

Если сопоставить полученные данные с характеристиками организационных культур, представленными в начале работы, то результаты кажутся достаточно логичными и отражающими основные особенности каждой из них.

Взаимосвязь между уровнем удовлетворенности трудовых мотивов персонала и образцовыми измерениями организационной культуры

Методика OSAI в целях диагностики организационной культуры использует два рода измерений: содержательные (отражающие фундаментальные ценности) и образцовые (генерируемые посредством балльной оценки) [Камерон, Куинн, 2001]. В данном разделе мы приводим результаты исследования взаимосвязи удовлетворенности различных трудовых мотивов и таких образцовых измерений организационной культуры как сила, сплоченность и действенность.

В качестве основных характеристик рассматривались следующие параметры:

- Уровень силы организационной культуры (В зависимости от степени принятия ключевых ценностей в компании организация попадала под следующие категории: сильная культура, слабая культура).
- Уровень сплоченности организационной культуры (воспринимаемая степень единства и целостности культуры).
- Уровень действенности организационной культуры (соответствие провозглашаемых ценностей реальности: культура реальных деклараций, культура фиктивных деклараций).

Таблица 3

Сводные данные по измерениям организационной культуры и особенностям трудовой мотивации персонала (в баллах)

Номер компания/факторы зависимости	A	B	C	D
1	1,27	0,26	0,38	0,36
2	1,47	0,33	0,42	0,42
3	1,21	0,23	0,35	0,35
4	1,72	0,49	0,55	0,52
5	1,87	0,54	0,58	0,56
6	1,49	0,35	0,43	0,43
7	1,36	0,29	0,39	0,38
8	1,77	0,51	0,56	0,51
9	1,38	0,31	0,4	0,39
10	1,54	0,42	0,47	0,48
11	1,64	0,48	0,52	0,5
12	1,53	0,39	0,45	0,46
13	1,6	0,44	0,5	0,49

A — удовлетворенность системой стимулирования;

B — сила культуры;

C — сплоченность культуры;

D — действенность культуры.

В качестве математико-статистического инструмента, устанавливающего степень взаимосвязи между переменными, использовался регрессионный анализ. Регрессия используется для анализа воздействия на отдельную зависимую переменную значений одной или более независимых переменных. Регрессионный анализ позволил установить прямую зависимость между уровнем удовлетворенности трудовых мотивов и силой, сплоченностью и действенностью организационной культуры. Корреляционная матрица представлена в таблице 4.

Таблица 4

Матрица корреляций уровней организационной культуры и показателя удовлетворенности трудовых мотивов

матрица корреляций	A	B	C	D
A	1	0,9835979	0,984488	0,9794495
B	0,967464837	1	0,9925928	0,9900262
C	0,969216645	0,98524046	1	0,9785075
D	0,959321298	0,98015186	0,9574768	1

A — удовлетворенность системой стимулирования;

B — сила культуры;

C — сплоченность культуры;

D — действенность культуры).

На основании значения коэффициентов корреляции и детерминации можно сделать следующие выводы:

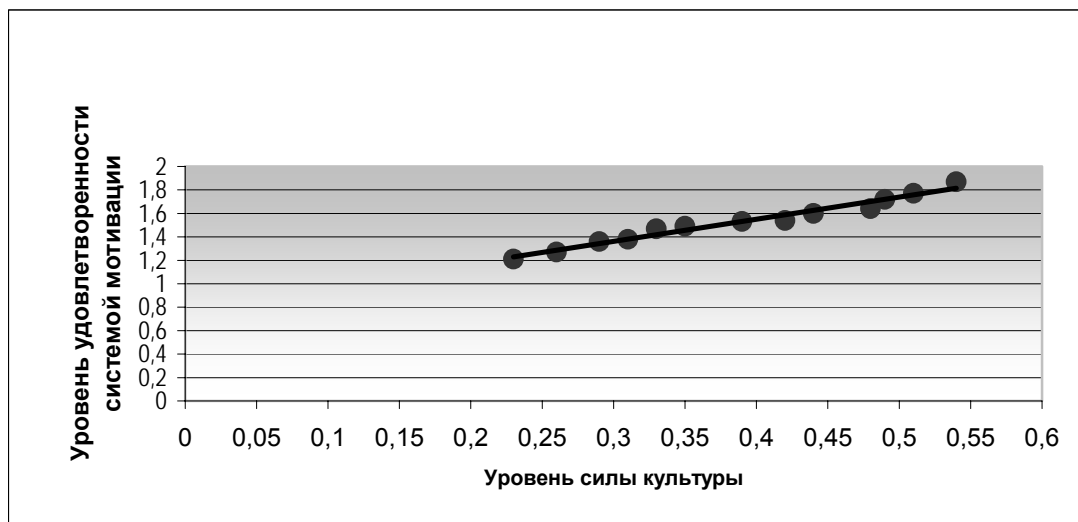


Рис. 5. Взаимосвязь степени удовлетворенности трудовых мотивов от силы организационной культуры

Между уровнем удовлетворенности системой мотивации и уровнем силы организационной культуры существует прямая линейная связь. Коэффициент детерминации (D_{xy}) равен 0,96746. Построенный график это доказывает линией тренда и коэффициентом детерминации, значение которого говорит о том, что изменение уровня удовлетворенности системой стимулирования на 96% определялось изменением уровня силы организационной культуры. То есть, чем выше был уровень силы организационной культуры, тем выше была степень удовлетворенности системой стимулирования.

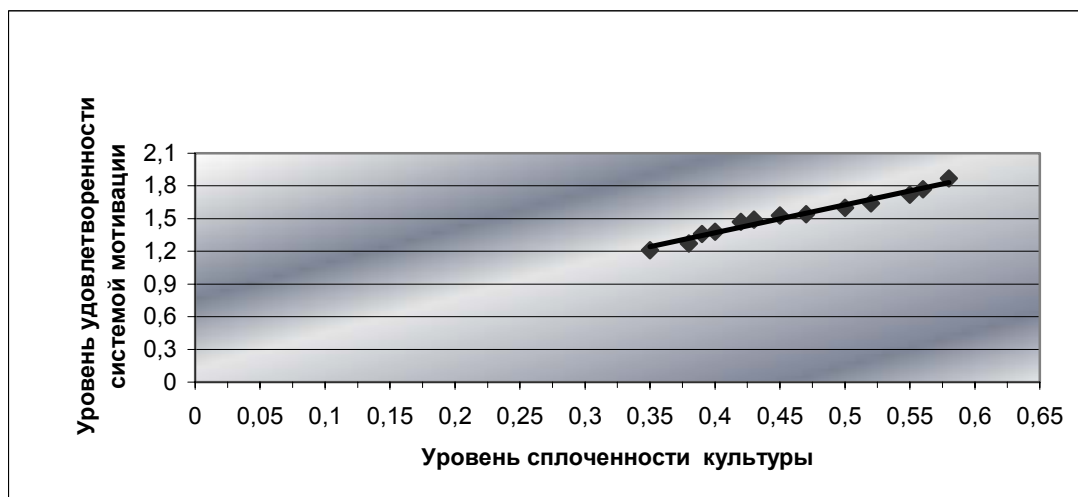


Рис. 10. Взаимосвязь степени удовлетворенности трудовых мотивов и сплоченности организационной культуры

Между уровнем удовлетворенности системой стимулирования и уровнем сплоченности организационной культуры существует прямая линейная связь. Коэффициент детерминации (D_{xy}) равен 0,9692. Построенный график это доказывает линией тренда и коэффициентом

детерминации, значение которого говорит о том, что изменение уровня удовлетворенности системой стимулирования на 97% определялось изменением уровня сплоченности культуры. То есть, чем выше был уровень сплоченности организационной культуры, тем выше была степень удовлетворенности системой стимулирования в компании.

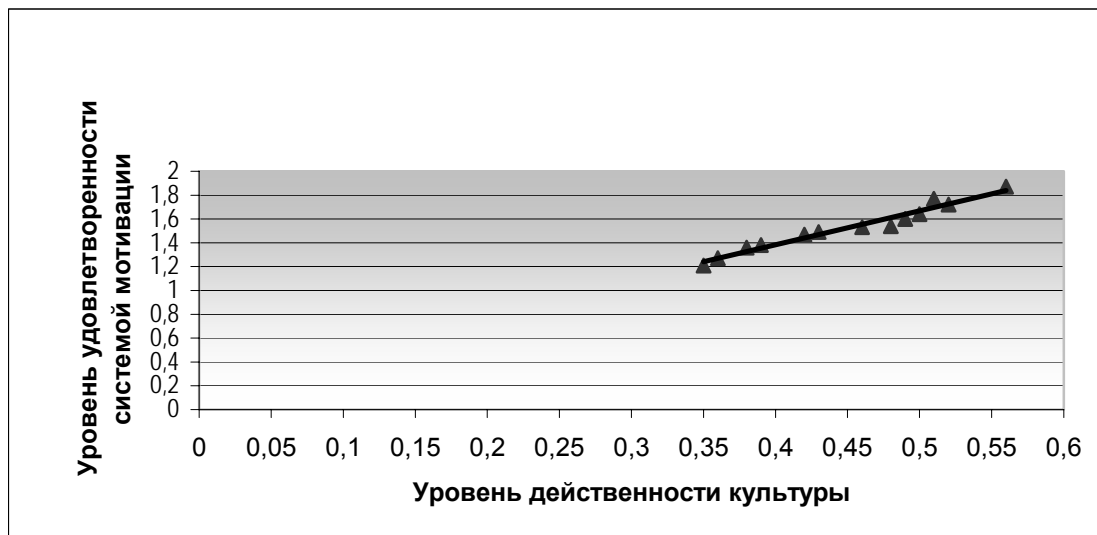


Рис. 11. Взаимосвязь степени удовлетворенности трудовых мотивов и действенности организационной культуры

Между уровнем удовлетворенности системой стимулирования и уровнем действенности организационной культуры существует прямая линейная связь. Коэффициент детерминации (D_{xy}) равен 0,95932. Построенный график это доказывает линией тренда и коэффициентом детерминации, значение которого говорит о том, что изменение уровня удовлетворенности системой стимулирования на 96% определялось изменением уровня действенности культуры. То есть, чем выше был уровень действенности организационной культуры, тем выше была степень удовлетворенности системой стимулирования персонала в организации.

Заключение

Таким образом, полученные эмпирические данные подтвердили гипотезу, выдвинутую в рамках настоящего исследования — предположение о том, что для организаций с характеристиками различных организационных культур свойственны разные элементы системы стимулирования, влияющие на трудовую мотивацию персонала, а организационная культура является значимым фактором, влияющим на трудовую мотивацию персонала посредством системы стимулирования.

Основные итоги исследования:

- Проведена диагностика специфики трудовой мотивации и удовлетворенности системой стимулирования персонала 13 организаций различных отраслей,
- Систематизированы условия и признаки организационной культуры, трудовой мотивации и методов стимулирования как важнейших элементов системы управления персоналом
- Обнаружены различия в качественных и количественных показателях удовлетворенности трудовых мотивов сотрудников компаний с различным типом организационной культуры. В наименьшей степени удовлетворены существующей системой стимулирования работники предприятий с ведущим типом рыночной и иерархической культур, в наибольшей степени — работники предприятий с клановым и адхократическим типом организационной культуры.
- Выявлены тесные взаимосвязи уровня удовлетворенности трудовых мотивов и образцовых измерений организационной культуры: силой, сплоченностью и действенностью: чем выше уровень силы, сплоченности и действенности, тем выше общий уровень удовлетворенности системой стимулирующих факторов.

Практическая применимость полученных результатов нуждается в дальнейшем анализе и осмыслении. Необходимо провести дополнительное расширенное исследование уровня удовлетворенности трудовых мотивов работников в компаниях с различным типом организационной культуры, а особенно — с рыночным типом, как наиболее современным. Главная задача будущего исследования — поиск взаимосвязей особенностей организационной культуры, удовлетворенности трудовых мотивов и объективных показателей деятельности персонала. Можно предположить, что эти взаимосвязи не будут носить линейный характер.

В настоящее время можно с уверенностью утверждать тот факт, что чем сильнее, сплоченнее и действеннее культура, тем в большей степени работники удовлетворены управленческими действиями в виде системы стимулирования. Для HR-менеджеров это прямая рекомендация работать над формированием и развитием сильной, действенной и сплоченной организационной культуры, обеспечивающей эффективность процессов управления трудовым поведением и деятельностью персонала.

Литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами /Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005.
2. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер с англ. — СПб.: Питер, 2001.
3. Корпоративная культура современного российского бизнеса/РБК - исследования рынков [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://research.rbc.ru/rev_full/4617059.shtml.
4. Соломанидина, Т.О., Соломанидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала / М.: Изд-во “Журнал Управление персоналом”, 2005.
5. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / М.: Изд-во “Журнал Управление персоналом”, 2003.
6. Спивак, В.А. Корпоративная культура / СПб.: Питер, 2001.
7. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса /Пер. с англ. — Минск: Попурри, 2004.
8. Чанько, А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. — 2005. — № 4. — С. 29-54.
9. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / СПб.:Речь, 2003.
10. Dessler, G. Human Resource management / G. Dessler. — New Jersey.: Prentice hall, 1994.
11. Hofstede G. Culture and Organizations: Software of the Mind /London: Harper Collins Publishers, 1994.